

## **FREIXENET EN FRANCIA: CELEBRANDO LOS MOMENTOS DE LA VIDA**

Autores: Mauro Guillén y Esteban García-Canal

### **Resumen:**

El caso analiza la trayectoria reciente de Freixenet en Francia. Tras analizar la trayectoria de la compañía, su expansión internacional y las claves de su estrategia competitiva, se analizan las principales operaciones realizadas en Francia, Henri Abelé e Yvon Mau. El caso se presta a la discusión de las estrategias de entrada en nuevos mercados, la elección de canales de distribución, el equilibrio entre innovación tecnológica y márketing, y la estrategia de integración de adquisiciones.

### **Palabras Clave:**

Francia, Vinos espumosos, adquisiciones, acuerdos con distribuidores

JEL Codes: M16, M10, F23.

---

© ICEX España Exportación e Inversiones. Paseo de la Castellana, 278 – 28046 Madrid  
© ICEX-CECO. Avda. Cardenal Herrera Oria, 378 – Edificio “A” – 28035 Madrid  
tel.: 900 349 000 c.e.: informacion@icex.es www.icex.es  
NIPO (PDF): 060-18-003-6

Esta obra tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso.

ICEX España Exportación e Inversiones e ICEX-CECO no asumen la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que hayan realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

## FREIXENET EN FRANCIA: CELEBRANDO LOS MOMENTOS DE LA VIDA

La vista desde la oficina de Freixenet en el centro de Burdeos es amplia. El río Garona abraza gentilmente el casco antiguo situado en el centro de la industria vinícola francesa, la más sofisticada y rentable del mundo. Durante la década de los 90 Freixenet demostró en Estados Unidos y Alemania que podía llegar a ser la mayor marca de vino espumoso de mundo, a pesar de producir cava en lugar de champán. La empresa diseñó una estrategia singular que combinaba grandes volúmenes y un marketing inteligente. Con todo, pocos se imaginaban que diez años más tarde Freixenet conquistaría el mercado francés, desafiando a las casas tradicionales de champán, y atrayendo a consumidores jóvenes a un tipo de producto generalmente asociado a personas mayores. Aun así, los directores de la compañía tienen la percepción de que la implementación de esta estrategia ha sido desigual, y que el balance entre el crecimiento orgánico y las adquisiciones puede no ser sostenible.

### Orígenes y Crecimiento

Técnicamente, Freixenet no produce ‘champán’ sino ‘cava’, que es la denominación oficial para los vinos espumosos producidos a lo largo de la cuenca del Ebro en España, especialmente en la comarca del Penedés, situada al oeste de Barcelona, donde la producción comenzó en 1892. Las empresas españolas en el sector de vinos espumosos siempre han tenido que superar la desventaja competitiva que supone no ser productores localizados en las famosas regiones francesas productoras de champán, donde el *méthode champenoise* fue desarrollado hace unos 300 años (Priol, 1996). Sin embargo, el Penedés tenía varias ventajas clave. Una era su proximidad con autopistas, ferrocarriles y el puerto de Barcelona. Pero la mayor de todas era estar protegida de los vientos fríos del norte por la formación rocosa del Montserrat y de los cálidos vientos del Mediterráneo por varias montañas. Como se vio después, éstos se convirtieron en factores muy importantes para una estrategia basada en la producción de grandes volúmenes.

Hasta la década de los 70, la débil reputación de los productores españoles sólo se podía compensar a través de los menores costes de mano de obra y de la uva que ofrecían en comparación con Francia—y por las barreras arancelarias. La producción de cava era en su mayoría vendida en el mercado doméstico. No obstante, a principios de los 90, el 40% de la producción española se vendía en Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, La Comunidad de Estados Independientes, Suecia, Suiza, Canadá y otros países.<sup>1</sup> Freixenet acumulaba el 70% del total de exportaciones españolas de cava, aunque tradicionalmente ha sido el segundo productor español en tamaño. Codorníu, su mayor rival en la comarca, ha sido mucho más lento que Freixenet a la hora de convertirse en exportador, inversor en canales de distribución en el exterior y comprador de viñedos e instalaciones de producción en EE.UU. y Latinoamérica.

<sup>1</sup> Véase Bonet Ferrer (2007, 2015), Mínguez Sanz (1994).

Freixenet es una empresa familiar cuyos orígenes se remontan a 1889. En 1935 abrió una efímera filial de ventas en EE.UU. A comienzos de los 50 fue pionera en la exportación a EE.UU. y Europa, pero a finales de los 70 los niveles de exportación todavía eran bastante pequeños. Para mejorar la situación, la compañía decidió centrarse en el posicionamiento del producto, la selección de distribuidores y la creación y/o mejora de sus filiales comerciales. También se dio cuenta de la importancia de desarrollar una imagen de marca corporativa sólida además de marcas específicas para cada uno de sus productos. El gran empujón llegó en 1980 con la creación de Freixenet USA y en 1984 de Freixenet Alemania GmbH, situadas en dos de los mayores mercados de exportación para vinos espumosos, y la toma de control en su distribuidor británico. En Alemania conquistaron una gran parte del mercado con su marca *Carta Nevada*, que habían introducido por primera vez en el mercado español en 1946. Alemania es actualmente el mercado de exportaciones más importante para Freixenet. Parte del éxito en este mercado se debe a los esfuerzos de Eckes Granini, el distribuidor alemán desde los años 90, y al reposicionamiento de la marca tras una encuesta al consumidor realizada en aquella época. Se les preguntó a los consumidores finales acerca de los aspectos positivos que les evocaba el origen español de la marca y ellos destacaron sentimientos de pasión y felicidad. Desde entonces, estos sentimientos fueron destacados en el posicionamiento y comunicación de la marca en ese país. El trabajo de Eckes como implementador de la nueva estrategia fue crucial. La cuota de mercado de Freixenet pasó de un 3 a un 10%.<sup>2</sup>

La estrategia de entrada de Freixenet en el mercado estadounidense fue absolutamente magistral. Primero estudiaron los diferentes segmentos del mercado y decidieron centrarse en el de botellas de champán de entre 4 y 9 dólares. Por debajo de ese segmento se encontraban los competidores de baja calidad de California. Por encima estaban los productores de alta calidad italianos y californianos, mientras que los champanes *premium* franceses dominaban el segmento más selecto del mercado. Después introdujeron una marca nueva especialmente para ese sector intermedio, el *Cordón Negro* también conocida como *black bottle* (botella negra), que iba dirigida a los consumidores urbanos, de perfil social profesional, y de edad intermedia. El lanzamiento de la nueva marca fue apoyado por una campaña de publicidad masiva, convirtiendo finalmente a la empresa en el tercer anunciante de vino espumoso en el mercado estadounidense, demostrando nuevamente la importancia de la marca por encima de la relevancia del país de origen del vino espumoso.

Gracias a este posicionamiento y a la descentralización de la distribución en EE.UU., eligiendo un distribuidor específico en cada estado en lugar de tener solo uno para todo el país, Freixenet se convirtió en el líder del mercado en volumen en un corto periodo de tiempo, vendiendo más botellas que los productores franceses en su conjunto.<sup>3</sup> Con todo, el *Cordón Negro* seguía siendo un vino producido y embotellado en España, que después se exportaba a EEUU y otros grandes mercados, estando así en cierta desventaja en cuanto a reputación en comparación con las marcas francesas. La evolución de los principales mercados de cava se muestra en la tabla 1. Aunque el área

<sup>2</sup> Véase Ariño et al. (2000).

<sup>3</sup> Véase Adams/Jobson (1996).

de Bélgica/Luxemburgo fue el mejor mercado de cava en 2016<sup>4</sup>, Alemania es tradicionalmente el mayor mercado de cava y de vinos espumosos en general. Freixenet tiene una cuota de mercado de alrededor del 10% del total de la categoría de vino espumoso en Alemania y en otros grandes mercados, como Reino Unido o EE.UU., su cuota de mercado ronda el 6%.

Tabla 1: Principales mercados de exportación de cava (en miles de botellas de 75cl).

	1986	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bélgica/Lux.	401	556	789	3050	21378	23570	25269	27644	30405	30510	30016
Alemania	2161	24759	51804	56254	41063	40365	39461	40289	30546	33079	28417
Reino Unido	1225	5922	14043	29271	32249	31956	35926	29904	28833	27902	26822
EEUU	n.d.	12233	8421	12784	17512	17366	17224	17845	18224	19790	21304
Francia	38	205	408	1556	3899	4221	4961	5444	6364	7430	8972
Japón	n.d.	1425	2726	3758	5793	5511	7326	7727	7662	7826	8505
Holanda	218	1099	1141	2371	2385	2776	2673	2593	2558	3124	3484
Suecia	1000	2073	1685	1902	2305	2225	2443	2592	2789	3016	3440
Finlandia	28	211	618	1381	2447	2722	2912	2750	2918	2888	3140

Fuente: Consejo regulador del Cava

A pesar de su presupuesto publicitario anual de 33 millones de dólares (12.2% de las ventas), una estrategia inteligente marketing de masas no es la única clave para explicar el éxito de Freixenet. La compañía tuvo que elegir en su momento entre producir vino espumoso en grandes cubas para la segunda fermentación o emular el tradicional *méthode champenoise*, con una segunda fermentación en la botella, que resulta en principio más costosa. El primero es muy eficiente, pero la calidad del vino es mucho menor. Entendiendo que su éxito dependía de producir champán de calidad media-alta a bajo coste, Freixenet comenzó a gastar un 1% de los ingresos en I + D, y desarrolló un procedimiento automatizado basado en jaulas metálicas para realizar la segunda fermentación del vino en la botella, que es la característica distintiva del *méthode champenoise*. Estos aparatos contienen unas ochocientas botellas, haciendo posible automatizar la operación diaria de darle la vuelta a cada botella para agitar el sedimento de restos de levadura, lo que permite su acumulación en el cuello de la botella para su posterior extracción. Esta operación se realizaba antiguamente a mano, tardándose 21 días en completarla. El proceso automatizado permitió a la empresa reducirlo a tan solo 5 días, empleando menos mano de obra. También descubrieron que congelando el cuello de la botella antes de retirar la levadura se simplificaba el proceso. Para una empresa productora de grandes volúmenes (más de 80 millones de botellas al año), la automatización representó una gran ventaja, especialmente teniendo en cuenta que los costes de la mano de obra en España estaban creciendo rápidamente durante aquellos

<sup>4</sup> La marca predominante en Bélgica es el Gran Barón, una marca blanca introducida por el detallista Colruyt. Bélgica es uno de los pocos países en los que la denominación cava es conocida por los clientes finales.

años. Esta innovación en la producción permitió a Freixenet producir grandes volúmenes de vino espumoso de una calidad media-alta consistentemente a un bajo coste en sus propias instalaciones, las cuales consisten en siete niveles situados bajo tierra con elevados grados de mecanización y automatización.

Tras desarrollar su imagen de marca y mejorar sus métodos de producción, Freixenet se transformó en una empresa multinacional. En 1985 fundó Freixenet Sonoma Caves en California (un millón de botellas de la etiqueta Gloria Ferrer), y compró en Francia la tercera casa más antigua elaboradora de champán (1757), Henri Abelé of Reims (400.000 botellas), en un intento de aprender más sobre las nuevas tendencias y tecnologías de la industria. En 1986 creó el viñedo Sala Vivé en Mexico (400.000 botellas). Estas operaciones, sumadas a otras en España, permitieron a Freixenet casi doblar su capacidad de producción en apenas dos años y posicionar sus nuevas marcas en segmentos más altos del mercado.<sup>5</sup> A finales de los 80 y comienzos de los 90 abrió filiales de marketing y ventas en Francia, Rusia, México, Australia, Japón y China. El Mercado estadounidense perdió potencial de crecimiento al debilitarse el dólar y verse reducida la demanda debido a varias campañas anti-alcohol. En 2015, Freixenet fue clasificada como la tercera marca de vino espumoso en el mundo, por detrás de Moët et Chandon y Veuve Clicquot, y clasificada 61 entre las 100 marcas de mayor relevancia de vinos y bebidas espirituosas (ver Tabla 2).

**Tabla 2: Marcas más poderosas de champán y vinos espumosos en el mundo y posición en el ranking de 2015 de marcas de vino y bebidas espirituosas.**

Posición	Marca	Pos. general	Puntuación total
1	Moët et Chandon	19	14.8%
2	Veuve Clicquot	32	10.4%
3	Freixenet	61	5.3%
4	Dom Pérignon	69	4.5%
5	Mumm	86	2.8%
6	Martini Sparkling Wine	89	2.7%
7	Nicolas Feuillatte	97	2.4%
8	Taittinger	100	2.2%

Fuente: The Power 100. The World's Most Powerful Spirits & Wine brands. Intangible Business

## Preferencias del Consumidor e Innovaciones de Producto

Los consumidores varían de un país a otro en cuanto a sus gustos de vinos espumosos. La botella negra del Cordón Negro, un cava brut, es actualmente el producto mejor vendido de la empresa en países como Francia y EE.UU. En algunos mercados, como Alemania, los consumidores prefieren el semi seco (semi sec en catalán), que es más

<sup>5</sup>En 1984 Freixenet adquirió tres productores domésticos que estaban siendo privatizados por el gobierno tras la nacionalización del grupo Rumasa: Segura Viudas (11 millones de botellas), Castellblanch (13 millones de botellas), y René Barbier (10 millones de botellas).

dulce que el brut. Los consumidores alemanes también prefieren una botella en la que se puede ver su contenido, a diferencia de lo que sucede con la botella de Cordón Negro.

Los directivos de Freixenet eran conscientes de que “la gente prefería hablar del brut, pero beber dulce.” Para atender a este grupo de personas, y especialmente a la gente joven que quiere vinos espumosos y tranquilos fáciles de beber, Freixenet introdujo la marca Mía. Su logo está inspirado en la arquitectura modernista de Barcelona. Bajo esta etiqueta, Freixenet vende vinos hechos con uvas españolas dirigidos a consumidores jóvenes. El primer vino lanzado fue un tinto joven español hecho con uvas tempranillo de La Mancha y con un sabor dulce. Con un precio en torno a los 4 euros, es actualmente el segundo vino más vendido en Alemania. Es un vino para ocasiones informales. La empresa ofrece ahora vinos blancos y rosados con la marca Mía, así como algunos vinos espumosos del tipo moscato. Freixenet también ofrece bajo la etiqueta Mía cócteles listos para beber, como sangría o mojitos, envasados en botellas e incluso en latas.

Otra innovación de producto fue Freixenet Ice, un cava semi seco preparado para servirse con hielo y vendido en una atractiva botella blanca. Freixenet Ice se vende a mayor precio que el Cordón Negro porque es un producto aspiracional. Se presenta en el mercado como un vino para consumir durante todo el año y para ocasiones diferentes que el cava. La idea es reducir la estacionalidad del consumo de cava y enfrentarse a la creciente competencia de otros vinos espumosos que son más fáciles de beber que el cava medio, como los Prosecco italianos. Con el consumo de Prosecco aumentando a nivel mundial (ver anexo I), la empresa lanzó Freixenet Prosecco, un vino espumoso hecho con uvas italianas y producido en Italia por una de las cooperativas elaboradoras más importantes.<sup>6</sup>

## El mercado francés

Francia es famosa por producir algunos de los mejores vinos del mundo. Ya sea tinto, blanco o incluso rosado, espumoso o tranquilo, siempre hay un buen número de vinos franceses en cada categoría reivindicando ser los mejores en el mundo. Pero en Francia no sólo hay calidad, sino también cantidad. Hay muchas denominaciones de origen controladas (*appellation d'origine contrôlée*) y un alto número de productores de vino. Algunos de éstos son grandes empresas como Castel o Grands Chais de France. Pero también hay muchos productores pequeños que también luchan por su propio espacio en las estanterías de los principales detallistas. Los franceses están orgullosos de sus vinos. Por estas razones, Freixenet siempre abordó el mercado francés con precaución, a pesar de la proximidad geográfica y a pesar de ser el segundo mercado mundial en cuanto a consumo de vino.

Para sus primeros pasos en el mercado francés Freixenet empleó distribuidores como Pernod Ricard o Marie Brizard. Pero fueron experiencias decepcionantes. Ambos

---

<sup>6</sup> A diferencia del Champán y el Cava, que siguen el método tradicional de segunda fermentación en la botella, el Prosecco se elabora siguiendo el método charmat o granvas, con una segunda fermentación en una cuba, previa a su embotellamiento.

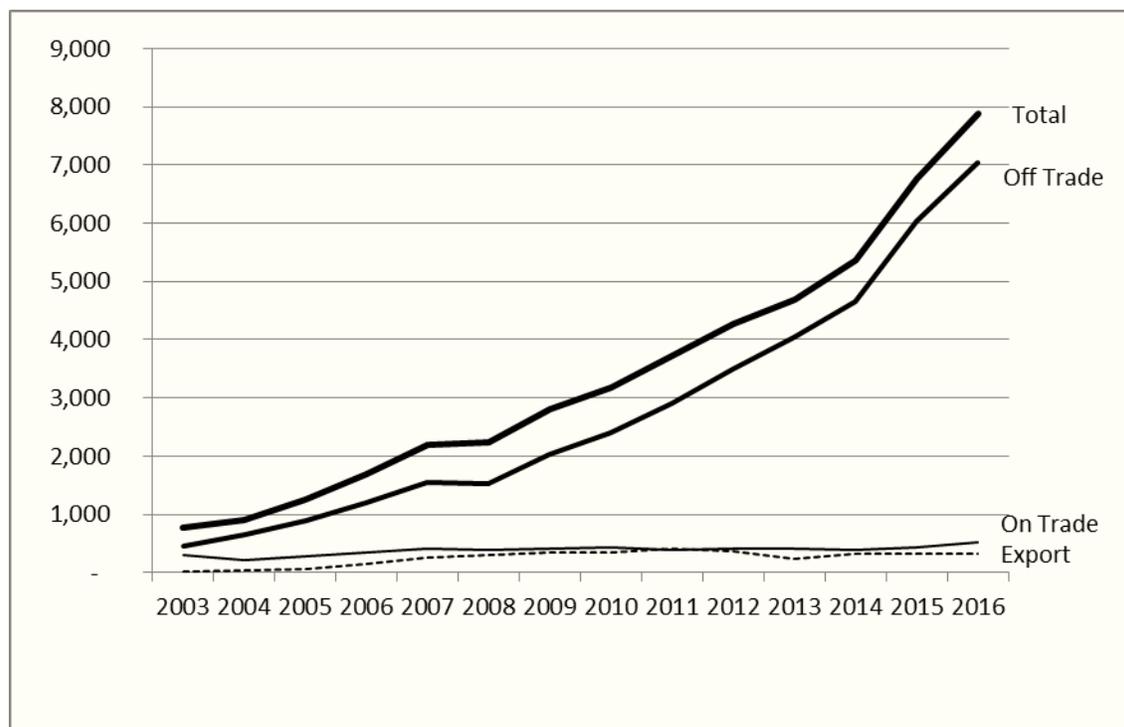
grupos tenían un amplio portafolio de marcas extranjeras para distribuir en Francia y Freixenet era simplemente una marca más. No tenían ningún interés en desarrollar la marca Freixenet en Francia. Sin embargo, en 1999 el cuarto productor de vino del país, Yvon Mau, se acercó a Freixenet para ofrecer sus servicios. A diferencia de otros distribuidores, Yvon Mau era una empresa menos diversificada. Era un productor de vino de Burdeos que estaba buscando vinos de importación para rentabilizar su red de distribución francesa. De hecho, Christian Herbert, la persona a cargo de seleccionar vinos extranjeros para distribuir en Francia, había descubierto la marca durante sus vacaciones en Mallorca. La isla española es un destino típico para turistas alemanes y los vinos espumosos de Freixenet eran promocionados en muchas fiestas y eventos sociales dirigiéndose a estos consumidores. Herbert descubrió una marca que proponía una novedosa y atractiva forma de celebración que no tenía nada que ver con las ofertas existentes en el mercado francés de aquella época. La oportunidad de mercado era similar a la que había existido en el estadounidense. Las marcas de champán más asequibles tenían un precio superior a 10 euros. El vino espumoso líder fuera de la región de la champaña, Charles Volner (elaborado con una segunda fermentación en cubas), costaba menos de 5 euros. Volner no sólo tenía una calidad intrínseca menor debido a su método de elaboración, sino que también era visto como anticuado y aburrido por los consumidores jóvenes, que querían algo diferente para sus momentos de celebración que el típico vino espumoso comprado tradicionalmente por sus padres. Así, a pesar de las preocupaciones iniciales de la empresa, había una oportunidad de mercado en Francia: la de la gente joven que no quería beber lo mismo que sus padres.

Para explorar esta oportunidad, Freixenet realizó experimentos con las marcas Carta Nevada y Cordon Negro, llegando a la conclusión de que los consumidores franceses preferían el Cordon Negro. Se le puso un precio de un 10 a un 20% superior al de Volner para posicionar la marca en el rango premium y asegurar la rentabilidad, ya que se necesitaba realizar un esfuerzo de marketing y una promoción intensivos. De hecho, la cuota de mercado de vinos extranjeros era de un 1,5% y era un gran reto convencer a los principales detallistas de que Freixenet podía venderse con éxito en Francia. Desde entonces se invirtió mucho dinero en potenciar la imagen de marca a través de puntos específicos de promoción y prueba del producto en supermercados, incluyendo promociones con sorteos de premios. Además, se creó un equipo de fuerza de ventas para promocionar la marca. Algunas personas de la antigua fuerza de ventas de Yvon Mau no encajaban, porque vender vino de Burdeos tradicionalmente consistía en que los detallistas probaran y aceptaran el producto. Pero Freixenet quería vender, sobre todo, una marca. En diez años Yvon Mau pasó de no vender ninguna botella de Freixenet a vender más de tres millones, un éxito considerable. Tras este hito, Christian Herbert centró sus esfuerzos en el canal de hostelería/consumo directo (*on-trade*, venta de botella abierta) y Thierry Delean, que estaba a cargo de la comercialización de vinos de Burdeos en Francia, pasó a encargarse también del canal de detallistas (*off-trade*, venta de botella cerrada) de los vinos importados. El éxito de Freixenet no pasó desapercibido en la sede corporativa de Sant Sadurní. Durante los años 2000 el mercado francés mantuvo un crecimiento sostenido incluso después de la crisis financiera de 2008. Cordon Negro había irrumpido en la categoría de vino espumoso en Francia, creando un amplio espacio para continuar creciendo.

Una vez construida una base estable en Francia, la empresa llevó a cabo un plan

de marketing más agresivo para incrementar la cuota de mercado. Hasta ese momento Freixenet se estaba apoyando en la imagen del cava, una denominación de origen que seguía los mismos métodos de elaboración que el champán. Decidieron capitalizar también la imagen de Barcelona. Tras preguntar a los consumidores finales acerca de las evocaciones positivas asociadas con el hecho de que fuera una marca española y particularmente de Barcelona, éstos señalaron la idea de estar de fiesta y pasarlo bien. Y a todos les gustaba la idea de Barcelona. Así, el consumidor comenzó a pensar que la botella traía consigo la fiesta. Otra ventaja de asociar la marca con la ciudad era que estaba prohibido en Francia incluir a personas en los anuncios de cualquier bebida alcohólica. Por tanto, aunque no era posible incluir en los mensajes publicitarios imágenes de gente de fiesta o pasándolo bien, incluir imágenes de Barcelona podía asociar esa imagen a la marca al tiempo que se respetaba la ley. Tras realizar un enérgico esfuerzo de marketing, Freixenet ha llegado a vender más de 8 millones de botellas de cava en Francia, lo que representa un 8% de la cuota de mercado de todos los vinos espumosos, excluyendo el champán (ver gráfico 1). Los vinos espumosos Mía y Freixenet Ice también fueron introducidos exitosamente en Francia, pero la mayoría de ventas siguen viniendo del Cordón Negro, que acumula el 80% del total. Esto significa que Freixenet puede seguir creciendo en Francia. La mayor amenaza actual es el auge de los Proseccos, tanto en Francia como en el resto del mundo. En Francia, las distintas marcas italianas de esta denominación de origen venden 3 millones de botellas al año, pero esta categoría sigue creciendo a gran velocidad.

**Gráfico 1.** Evolución reciente de las ventas por canal de Freixenet en Francia (miles de botellas de 75 cl).



Fuente: Yvon Mau.

## Adquisiciones en Francia

La primera compra de Freixenet en Francia fue Henri Abelé de Reims, la tercera casa de champán por antigüedad (1757). Con esta adquisición, Freixenet se unió en 1985 al extremadamente selecto club de productores de champán. Sin embargo, esta compra apenas fue un pequeño logro en la expansión internacional de Freixenet. En cuanto a tamaño, Abelé produce unas 400.000 botellas al año, lo que supone una pequeña parte de la producción total del grupo. Respecto a los beneficios, aunque el champán es un producto premium, los márgenes de beneficio son pequeños debido al coste de las uvas. Y como Henri Abelé no posee viñedos propios, tiene que pujar por la escasa producción de uvas que cumple con los requisitos de la exclusiva denominación de origen de champán. En cuanto a las sinergias con otras marcas del grupo, no son grandes o no se han explotado todavía. Henri Abelé es un champán clásico que tiene poco que ver con los cavas de Freixenet, que están principalmente posicionados para gente joven, al menos en el mercado francés. Mientras que Henri Abelé se vende en círculos especializados, poniendo el énfasis en la tradición y el método de elaboración, Freixenet se vende en el mercado generalista, centrándose solo en la marca. Por estas razones, las sinergias comerciales entre Freixenet y Henri Abelé permanecen inexploradas. De hecho,

Freixenet solamente vende Henri Abelé fuera de Francia en México y España, y la mayoría de los consumidores de Freixenet no sabe que Henri Abelé es parte del grupo Freixenet. Henri Abelé pierde dinero cada año.

En 2001 Freixenet decidió comprar Yvon Mau, una empresa de vino fundada en 1897, que en 2017 contaba con 185 empleados y generaba 93 millones de euros en ventas, de las cuales un 27% eran exportaciones. En aquella época, Freixenet se estaba expandiendo comprando productores de vino tranquilo alrededor del mundo (en 2001 también adquirió Wingara en Australia). Además de ser el distribuidor de Freixenet en Francia, Yvon Mau era el cuarto grupo de vinos del país en tamaño. Esta posición, junto con el interés que Yvon Mau tenía en distribuir los productos de Freixenet en Francia, hicieron que la empresa fuera muy optimista en cuanto a las perspectivas de crecimiento de la operación. Parte del precio de compra estaba ligado a la evolución del EBITDA de Yvon Mau en los años posteriores a la adquisición. Durante esos primeros años, Jean François Mau, presidente de la compañía en aquella época, continuó en esa posición. Las primeras expectativas del Sr. Mau eran que la compra representaba una gran oportunidad para la empresa de incrementar sus exportaciones más que una oportunidad para Freixenet de aumentar su penetración en el mercado francés. Irónicamente, al final ocurrió justo lo contrario, básicamente porque las sinergias entre los canales de distribución internacionales de ambas empresas eran difíciles de aprovechar.

En Burdeos, las empresas de vinos —llamadas *négociants*— no elaboran propiamente el vino, sino que lo compran a los dueños de los viñedos, bien a granel o embotellado. Hay más de 400 *négociants* en Burdeos, por lo que hay un alto grado de competencia, no sólo en Francia, sino virtualmente en todo el mundo, al intentar rentabilizar la denominación de origen de Burdeos. Otro problema era que la mayoría del vino que se compra embotellado es muy heterogéneo, no solamente por las diferentes denominaciones de origen que existen en el área de Burdeos (57), sino también porque la mayoría incluye en su marca el nombre del productor (*château*), lo que limita la producción de cada marca.<sup>7</sup> Por estas razones es difícil construir una marca: los márgenes de beneficio no son lo suficientemente grandes para cubrir los costes de diferenciación y de ahí la heterogeneidad del producto.

En 2017, las actividades de Yvon Mau incluían:

1. Comercio de vinos. La empresa actuaba como un revendedor de vinos embotellados. Se incluye aquí a los llamados *châteaux*, vinos etiquetados mencionando el viñedo del que proceden. Este grupo incluye vinos de la exclusiva categoría de *Grands Crus Classés*, que es reservada a los mejores vinos de la región, pero también un amplio repertorio de otros vinos.
2. Producción de vinos de marca: en este caso, Yvon Mau es más que un revendedor. Compra el vino a granel y después lo trata mezclándolo, envejeciéndolo en barriles de roble en algunos casos y embotellándolo. Sus

<sup>7</sup> La industria francesa de producción de vino está muy fragmentada en cuanto a la producción de uva. El *château* medio cuenta con 25 hectáreas y dos trabajadores (una hectárea basta para producir 7.000 botellas). Cada botella suele venderse al *négociant* por 5 euros.

marcas para los de Burdeos son Yvecourt (segmento de precio asequible), Premium (segmento premium), y Le Petit Grand (solo para exportar). También tiene marcas para otros vinos franceses (fuera de la denominación Burdeos), como Yvon Mau “varietals.” También elaboraban vinos de marca blanca para su venta en Francia y Reino Unido.

3. Distribución de marcas. También distribuían otros vinos franceses, como el Domaine des Bertrands, Henri Abelé, y vinos extranjeros como Freixenet o Marqués de Cáceres, o el Canti Prosecco. En el pasado distribuían en Francia vinos de la compañía estadounidense E. & J. Gallo Winery; pero en 2017 los únicos vinos extranjeros distribuidos por Yvon Mau vienen de España e Italia.

La gran heterogeneidad existente entre los vinos de Burdeos explica por qué era complicado conseguir sinergias. Vender vinos de Burdeos era difícil, sobre todo en la actividad de compraventa al haber distintas denominaciones de origen: cada *château* produce diferentes vinos y cada vino es distinto dependiendo de la cosecha. Este hecho no sólo crea confusión entre los consumidores, sino que complica la logística y la administración de inventarios, al aumentar las unidades de stock (SKUs). Vender Freixenet, por otro lado, se centraba en el marketing y en vender la marca. De hecho, dentro de Francia, el director comercial tenía su equipo de ventas dividido en dos grupos, a saber, marcas y *châteaux*. Sin embargo, fue en los mercados internacionales donde estas diferencias en la comercialización crearon más problemas al intentar coordinar las actividades internacionales de Yvon Mau y Freixenet. Vender fuera de Burdeos requería gente con un conocimiento especializado del que los trabajadores de las redes de distribución de Freixenet carecían. El grado de cooperación entre las redes internacionales e ambas empresas variaba entre países:

1. En algunos países, como EE.UU., la filial local de Freixenet no participaba en la distribución de los productos de Yvon Mau.
2. En otros países, sin embargo, existía una colaboración estrecha entre las redes de Freixenet e Yvon Mau. China es un buen ejemplo, un país donde Yvon Mau vende más que Freixenet, y la filial de Freixenet ayudó a Yvon Mau a definir su plan de marketing para la marca Premium.
3. En otros países, como Japón, Yvon Mau vendía a través de la filial local de Freixenet, aunque un *export manager* de Yvon Mau se coordina con la filial de Freixenet. No obstante, éste no contactaba directamente con los clientes de la filial. Esta falta de autonomía del director de exportaciones de Yvon Mau puede haber reducido su crecimiento internacional, porque los directivos de las filiales de Freixenet no tienen como prioridad vender Yvon Mau y no querían poner en peligro el negocio del cava forzando a sus clientes a distribuir también los vinos Yvon Mau. De hecho, las subsidiarias de Freixenet también distribuían otros vinos tranquilos de otras bodegas del Grupo Freixenet. Así, otros vinos tranquilos del grupo, como los mexicanos, competían con los de Yvon Mau<sup>8</sup>

<sup>8</sup> En 2001 el beneficio de Yvon Mau fue de 76,8 millones de euros, de los cuales el 50% fueron exportaciones. Como se mencionó anteriormente, actualmente las exportaciones suponen un 27% de las ventas totales. Ver anexo II.

4. En otros casos, Yvon Mau vendía productos de Freixenet a través de sus propios canales internacionales de distribución o lideraba los esfuerzos comerciales para entrar en algunos países. Este es el caso de algunos territorios franceses de ultramar y algunos países africanos de habla francesa.

Así pues, parece que era más fácil para Yvon Mau vender productos de Freixenet que para Freixenet vender productos de Yvon Mau. La organización de las actividades internacionales de Yvon Mau ha cambiado recientemente. Hasta 2014, había un director de exportaciones en Yvon Mau que coordinaba a todos los directores de exportación. En cambio, actualmente la mayoría de los directivos de Yvon Mau dependen jerárquicamente del director de Freixenet UK, pero también se tienen que coordinar con las filiales de Freixenet de los países en los que operan. Sólo dos directivos a cargo de algunos países del norte de Europa (Polonia, Alemania, Austria, Dinamarca, Rusia y Ucrania) tenían a su jefe en Burdeos, quien también se coordinaba con el equipo global de Freixenet en Sant Sadurní para explotar las oportunidades de negocio en los países africanos de habla francesa.

La dirección de Freixenet en Sant Sadurní nunca estuvo plenamente satisfecha con la rentabilidad de Yvon Mau. En 2014 el director general de Yvon Mau fue despedido y, en lugar de reemplazarlo, sus funciones pasaron a ser desempeñadas por un comité ejecutivo formado por cuatro personas, los directores financiero, comercial, de marketing y de operaciones. Lanzaron un plan para alcanzar beneficios de tres millones de euros. El primer paso del plan era redefinir la cartera de productos en función de su volumen y margen de beneficio. Los productos de bajo volumen y margen de beneficios fueron descartados e intentaron aumentar los beneficios y volúmenes de los restantes. Además, intentaron reforzar sus propias marcas para facilitar la comercialización de vino. Un ejemplo fue la marca *Révélations d'Hubert de Bouard*, la cual actuaba como un paraguas para comercializar algunos *château* para los que Yvon Mau tenía el derecho exclusivo de comercialización. Esto fue un primer intento para introducir una marca en el negocio de los *château* mediante una colaboración con el famoso enólogo Hubert de Bouard (dueño del prestigioso *Château Angelus*), por el que desarrollaba y avalaba algunos vinos *château*. También introdujeron la marca *French Bulldog* para vinos elaborados fuera de la región de Burdeos, dirigidos a gente joven, y con una buena relación calidad-precio. Esta marca podía competir en los mercados internacionales con los vinos chilenos, que eran más baratos y más fáciles de beber que los de Burdeos. Otros proyectos apuntaban a conseguir las sinergias con la red internacional de Freixenet que ya se estaban desarrollando. Este fue el caso de un vino francés (no de Burdeos) que se había desarrollado para lanzarse en Alemania bajo una marca avalada por Freixenet. Yvon Mau camina en la dirección adecuada para conseguir el beneficio de tres millones de euros.

## Pensando en el futuro

Las perspectivas de futuro de Freixenet en Francia parecen muy halagüeñas. Las ventas de sus marcas de cava están aumentando a tasas de doble dígito. Los nuevos productos son bien recibidos por los consumidores. Los directores locales y ejecutivos de la sede central se preguntan si sus esfuerzos deberían centrarse en el crecimiento orgánico en lugar de adquisiciones. Reflexionando acerca de la experiencia francesa surgen varias preguntas:

¿Fueron las adquisiciones en Francia necesarias para preparar el camino para el éxito de Freixenet en el país? ¿Se necesitaban realizar algunos ajustes para aprovechar sinergias globales entre los vinos tintos y tranquilos? ¿Qué cambios específicos se deberían introducir para aprovechar las sinergias entre Freixenet e Yvon Mau?



**BIBLIOGRAFÍA**

Adams/Jobson. (1996). Adams/Jobson's Wine Handbook 1996. New York, New York: Adams/Jobson Publishing.

Ariño, A., García-Canal, E., López, C., Rialp, J. Valdés, A. & Gallo, Ll. (2000). Alianzas para la internacionalización de Freixenet, Caso DG-1300, IESE, Barcelona.

Bonet Ferrer, J.L. (2007). Freixenet: empuje familiar, visión global. Claves de la economía mundial vol. 7 (pp.180-183). Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

Bonet Ferrer, J.L. (2015). El decálogo del éxito de Freixenet. Ipmark: Información de publicidad y marketing, (812), 16-18.

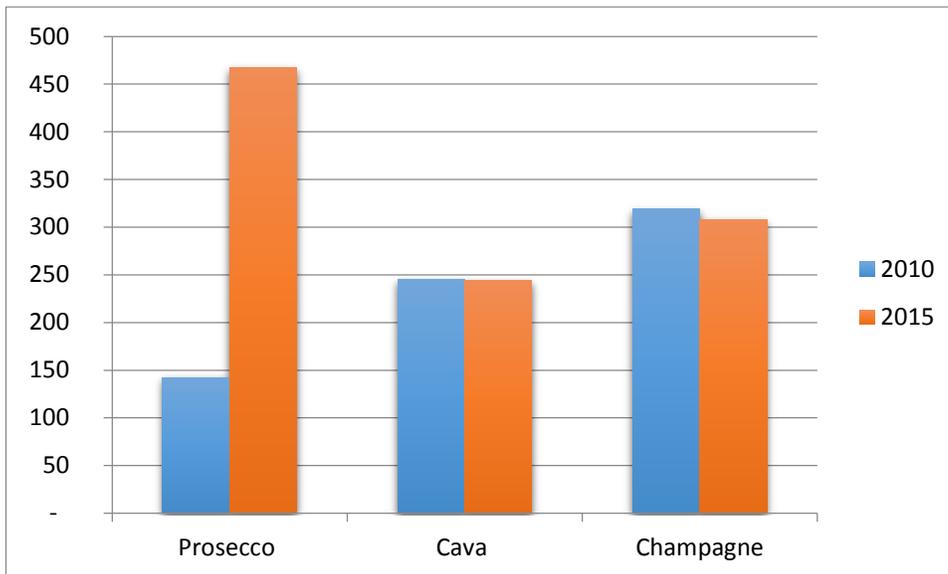
Mínguez Sanz, S. (1994). El cava: Su producción y comercialización. El Campo 130 (Enero):111-121.

Prial, Frank J. (1996): Getting a Kick from Champagne. The New York Times, 15 September, Section 5, 15, 22.

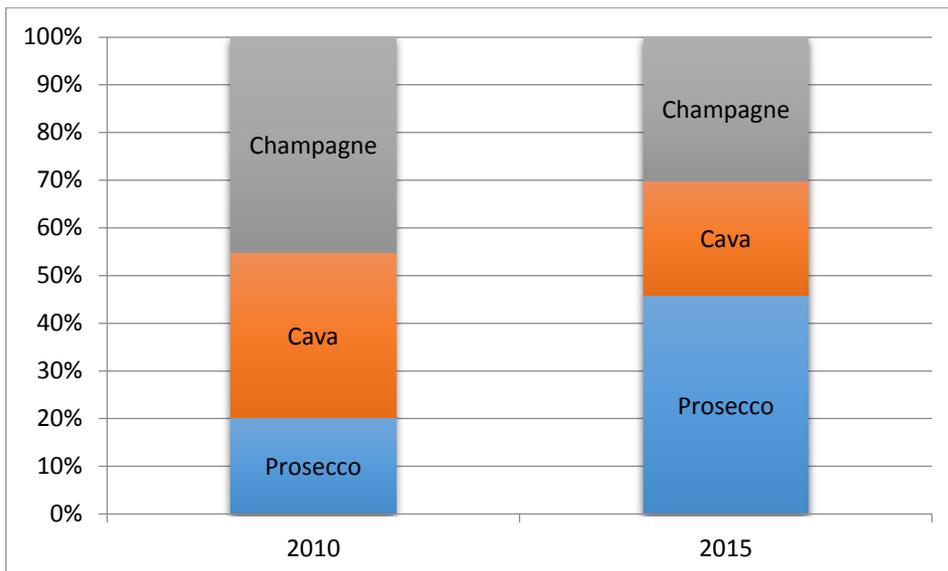
**Anexo I.**

Ventas y cuotas de Mercado de diferentes vinos espumosos, 2010 y 2015

**A. Por número de botellas (en millones)**



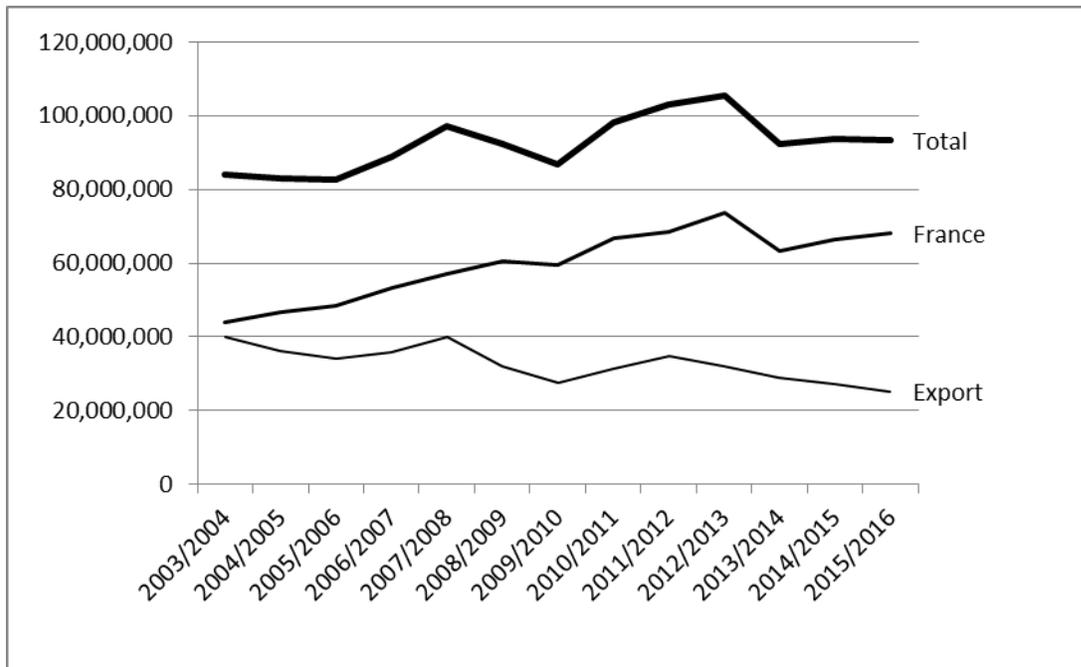
**B. Por cuota de Mercado**



Fuente: Freixenet, basado en datos de las denominaciones de origen y del 2016 IWSR.

**Anexo II.**

Evolución reciente de la facturación de Yvon Mau por mercado (en euros)



Fuente: Yvon Mau.